

*Харчишина Олена Володимирівна,*

*к. е. н., доцент, докторант,*

*Національний університет харчових технологій, м. Київ*

## **ЦІННІСНА ПІДСИСТЕМА ЯК БАЗОВИЙ КОМПОНЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА**

**Постановка проблеми.** Етичні аспекти поведінки індивіда, наповнення праці глибоким моральним змістом є надзвичайно важливими. Ставлення до праці як суспільного обов'язку, отримання задоволення від праці, відповідальне ставлення до споживачів і зовнішнього середовища є необхідними умовами досягнення високих результатів роботи. У зв'язку із цим важливого значення набуває концепція організаційної культури як напрям у менеджменті, який вивчає ціннісні аспекти управління і глибинні першопричини трудової поведінки персоналу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В даний час дослідження зарубіжних вчених зосереджені на таких теоретичних і практичних аспектах організаційної культури підприємств: оцінка і управління організаційною культурою (Д. Денісон, К. Камерон, Р. Куїнн, Т. Діл, А. Кеннеді, Ч. Хенді, Г. Хофстед, Е. Шейн), оцінка впливу національних особливостей на організаційну культуру та управління полікультурними організаціями (Дж. Дистефано, Г. Лейн, Р. Льюїс, Ф. Тромпенаарс, Ч. Хамптед-Тернер, К. Хайяши, Г. Хофстед), дослідження організаційної культури як важливого важеля управління персоналом (Ю. Красовський, Т. Соломанідіна, М. Курбатова, В. Коновалова, І. Ладанов, М. Магура, А.Радугін, В.Співак). Актуальними є також дослідження організаційної культури як необхідної умови забезпечення соціальної відповідальності бізнесу (Є. Малінін, Тульчинський Г., Терентьєва В.).

Вітчизняні науковці розглядають організаційну культуру як важливий аспект забезпечення ефективного управління персоналом (М. Дороніна, А. Доронін, А. Воронкова, Н. Гавкалова, Г. Захарчин, Г. Хаєт), як необхідна складова формування інтелектуального капіталу (О. Бутнік-Сіверський, С.

Шкарлет, І. Мойсеєнко, Г. Жаворонкова), як складову праксеологічного підходу у менеджменті, необхідну умову забезпечення етики ділової взаємодії (Є. Ходаківський, Г. Чайка).

**Постанова завдання.** Метою даної статті є узагальнення наукових поглядів на склад, місце і роль ціннісної підсистеми у формуванні організаційної культури підприємства, виклад авторського бачення цієї проблеми.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В період докорінної зміни суспільно-економічних устоїв, переходу від індустріального і постіндустріального укладу до економіки знань здійснюється зміна характеру і змісту конкурентних переваг підприємств, які дають їм можливість адаптуватись і виживати у зовнішньому середовищі. Така зміна умов функціонування підприємств проявляється як у підвищенні уваги до морально-ціннісних аспектів менеджменту організацій, формуванні категорії соціальної відповідальності бізнесу, так і у «посиленій ролі нематеріальних активів і розширеному інвестуванні в інтелектуальний капітал» [7, с.4].

За своєю суттю організаційна культура виступає важливою складовою інтелектуального капіталу [7; 5]. Концепція організаційної культури є результатом пошуку нових важелів і методів розв'язання проблем управління сучасними організаціями. Професор О. Бутнік-Сіверський зазначає, що «економіка знань потребує нових підходів до проблем, які виникли і розвиваються у зв'язку з переходом України на інноваційний шлях розвитку» [2, с.67].

Основу організаційної культури складає ціннісна підсистема. До складу ціннісної підсистеми входять такі елементи: організаційні цінності, місія, філософія компанії. Базовою складовою цієї підсистеми є організаційні цінності, які утворюються в результаті взаємодії цінностей керівників, власників та працівників підприємства.

Система цінностей є важливим елементом культури у широкому сенсі і організаційної культури, зокрема. Радугін А. А. стверджує, що «здатність

підприємства створити ключові цінності, які об'єднують зусилля усіх структур того чи іншого підприємства, є одним із найбільш глибоких джерел успішної діяльності підприємства» [6, с.54]. З огляду на трудову поведінку, система цінностей виступає мотивують фактором, тобто впливає на ставлення людини до праці і до цілей підприємства. Цінності виступають як еталонне уявлення про систему світосприйняття, критерій вибору в процесі трудової діяльності, вони описують елементи, явища життя суспільства, трудового колективу з точки зору їх соціального значення. У зв'язку із цим Е. Шейн справедливо зазначає: «Набір переконань і цінностей, який знаходить реальне втілення в ідеології або в організаційній філософії, може слугувати орієнтиром або моделлю поведінки в складних або невизначених обставинах» [8, с.40].

Якщо формування організаційної культури здійснюється свідомо, то основу її будуть складати цінності керівництва та власників компанії; такі цінності будуть поступово переноситись на всі сторони діяльності компанії, буде поступово відбуватись адаптація персоналу та його ідентифікація із культурою компанії. Якщо формування культури відбувається як стихійний процес, то цінності керівництва, власників та працівників можуть конкурувати між собою, і в кінцевому випадку в основі організаційної культури будуть закладені цінності, які виявились більш життєздатними в короткостроковому періоді. Негативним наслідком некерованості процесу формування організаційної культури може стати її нежиттєздатність у довгостроковому періоді, що, в свою чергу, може спричинити кризовий стан підприємства (табл.1).

Таблиця 1.

Основні характеристики керованого і спонтанного процесів формування організаційних цінностей

Характеристики	Керований процес формування організаційних цінностей	Спонтанний процес формування організаційних цінностей
Суть	Відбувається під впливом зусиль менеджерів і неформальних лідерів	Відбувається некеровано в процесі розвитку організації під впливом факторів внутрішнього і

		зовнішнього середовища
Етапи	1) розробка стратегії та основних стратегічних цінностей; 2) пропаганда організаційних цінностей із врахування індивідуальних інтересів; 3) надання підтримки носіям цінностей, лояльним працівникам; 4) стимулювання прояву поведінки, яка відповідає організаційним цінностям	1) поступовий процес визначення цінностей на основі досвіду групової взаємодії 2) природний відбір організаційних цінностей під впливом конкуренції індивідуальних, групових і загально фірмових цінностей; 3) прийняття персоналом цінностей неформальних лідерів, копіювання моделей їх поведінки
Результат	Формування організаційних цінностей відбувається у заданому форматі. Організаційні цінності сприяють реалізації стратегії компанії, позитивно впливають на її довгострокову ефективність	Великою є вірогідність формування деструктивних цінностей, процес формування цінностей є дуже розтягнутим у часі. Організаційні цінності більше орієнтовані на потреби окремих працівників або неформальних груп, ніж на інтереси організацій в цілому, за таких умов довгострокова ефективність є неможливою

Джерело: власна розробка на основі опрацювання [4; 9]

Характер трудової поведінки працівника, рівень його лояльності до фірми визначаються чотирма групами факторів: а) очікуваннями працівника відносно організації; б) індивідуальними цінностями; в) очікуваннями організації відносно працівника; г) організаційною культурою (рис. 1). Очікування працівника щодо організації включають можливості задоволення потреб в процесі роботи або співпраці з фірмою. Очікування організації щодо працівника включають очікування щодо ціннісно-світоглядних установок працівника, його поведінки, кваліфікації, здатності навчатись, ставлення до праці та до інших людей, а також очікування щодо якості виконання роботи та

її ефективності. Індивідуальні цінності формують поведінку працівника і можуть як співпадати, так і суттєво відрізнятись від цінностей, які складають основу організаційної культури даного підприємства.

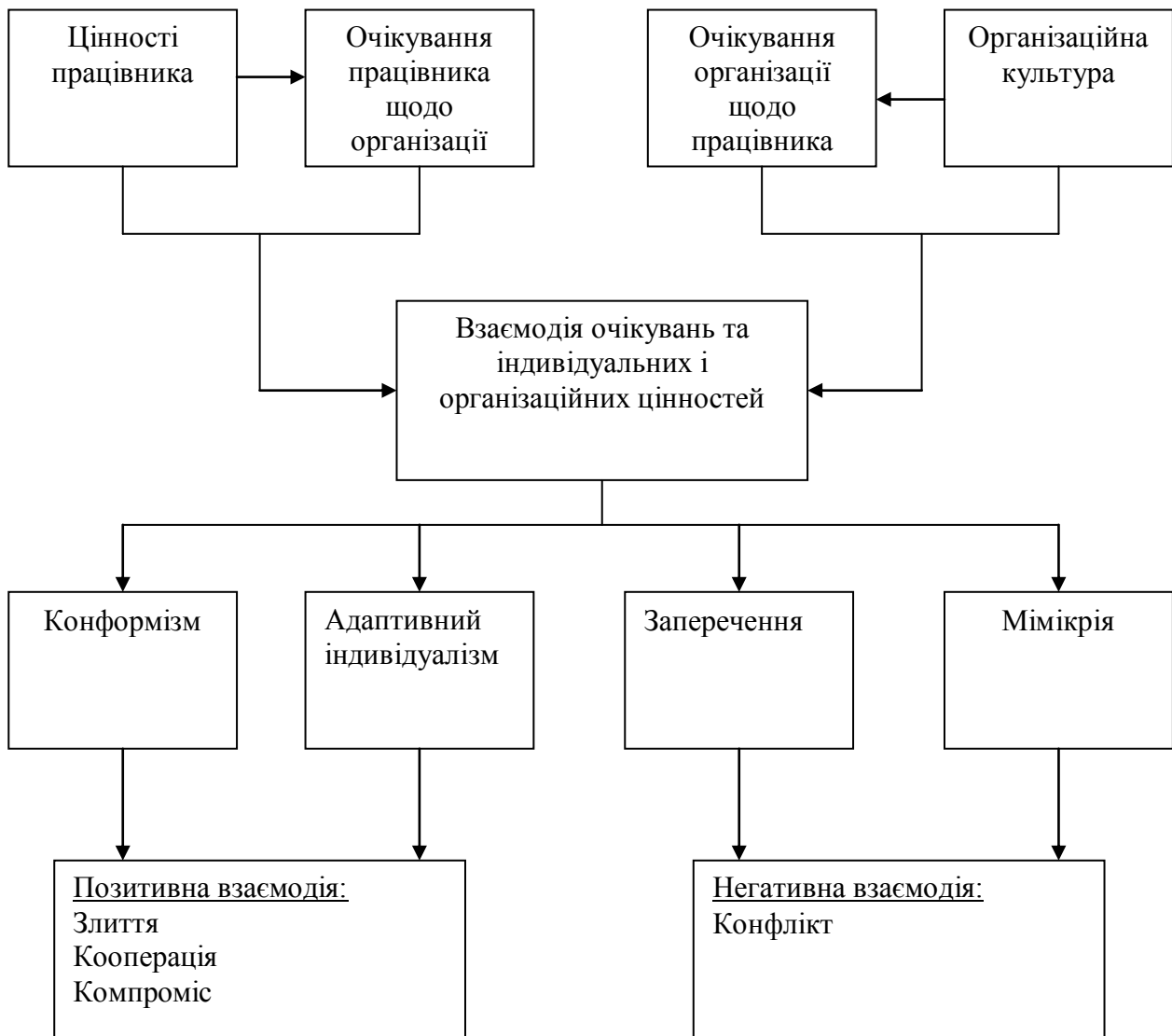


Рис. 1.11. Механізм та результати взаємодії індивідуальних та організаційних очікувань та цінностей.

Джерело: власна розробка на основі опрацювання [3, с.228].

Взаємодія індивідуальних і організаційних очікувань та цінностей може бути як позитивною, так і негативною. Для оцінки результатів такої взаємодії важливо здійснити умовний поділ організаційних цінностей основні та другорядні. Працівник може сприйняти цінності організації, але може частково або повністю їх відкинути. Ми поділяємо думку О. С. Віханського та А. І.

Наумова про те, що в результаті взаємодії індивідуальних та організаційних цінностей може утворитись чотири типи адаптації працівника до умов організації: 1) конформізм (повне прийняття організаційних норм і цінностей), 2) адаптивний індивідуалізм (повне або майже повне сприйняття основних організаційних цінностей та часткове або повне неприйняття другорядних цінностей), 3) мімікрія (неприйняття основних цінностей з одночасним прийняттям другорядних, в результаті чого створюється ілюзія лояльності і вмотивованості працівника), 4) заперечення (працівник не приймає жодних цінностей організації). Конформізм та адаптивний індивідуалізм створюють передумови для позитивної взаємодії очікувань індивіда і організації, в результаті чого відносини між сторонами будуть будуватись по типу повної ідентифікації, кооперації або компромісу [3, с.228].

В умовах бюрократичних організацій, високої стандартизації праці, низької кваліфікації виконавців більш бажаним є конформістський тип адаптації із взаємодією по типу ідентифікації або кооперації. В організаціях, де бажаними є творча праця, делегування повноважень, ініціативність працівників, кращий ефект досягається в умовах взаємодії по типу кооперації та компромісу. Такі типи адаптації працівника як мімікрія та заперечення негативно впливають на взаємодію очікувань індивіда і організації і призводять до конфлікту.

На основі цінностей формулюється місія, яка у стислому вигляді відображає сенс існування компанії. Місія описує, яку роль підприємство хоче відігравати у суспільстві, а тому вона виступає засобом позиціювання підприємства у зовнішньому середовищі. У формулюванні місії, як правило, враховують інтереси усіх контактних груп відносно даної організації. Місія виступає складовою загальної стратегії фірми, так як «визначається в процесі вирішення таких задач: 1) виявлення зони активних дій та визначення шляхів розвитку організації; 2) виділення провідних принципів конкурентної боротьби; 3) напрацювання загальної бази для формулювання цілей організації; 4) розробка концепції діяльності, яка надихатиме працівників» [1, с.380].

Місія має зовнішнє та внутрішнє спрямування. Зовнішнє спрямування полягає у транслюванні споживачам, партнерам, суспільству в цілому інформації про цілі і філософію компанії, стратегію підприємства, засоби і тактику, які воно використовує для досягнення поставлених цілей. Внутрішнє спрямування місії полягає у забезпеченні єдності серед працівників, узгодження організаційних та індивідуальних цілей. Місія покликана формувати сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, створювати основу для розробки системи мотивації праці.

Філософія компанії включає в себе місію, опис цінностей та основних принципів і формується у вигляді документа, доступного до загального користування як працівниками підприємства, так і зовнішніми суб'єктами. Якщо місія формулює сенс існування організації у стислому вигляді, то у філософії подається в розгорнутому вигляді опис основних цілей, детальна характеристика цінностей і принципів діяльності компанії.

Сприйняття елементів культури свідомістю індивіда є достатньо складним, особливість його полягає в тому, що окремі елементи (цінності, місія, герої, норми, імідж і бренд) втратили смисловий зв'язок із первинними джерелами, отже, складається враження, що саме елементи культури, які по суті мають вторинне походження, впливають на людську діяльність. Справжнє первинне джерело мотивації людської діяльності, в якому сконцентрований досвід попередніх відносин і дій, залишається, найчастіше, незрозумілим, а тому індивід сприймає його не усвідомлено. У зв'язку існує загроза помилкового ігнорування важливої ролі ціннісної підсистеми.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, ціннісна підсистема є базовим компонентом організаційної культури підприємства. Основне місце у цій підсистемі посідають організаційні цінності. Для забезпечення ефективної діяльності підприємства важливим є: 1) здійснення керованого процесу встановлення цінностей, 2) розуміння процесу взаємодії індивідуальних і організаційних цінностей з метою забезпечення позитивного результату такої взаємодії, 3) розробка місії та філософії діяльності підприємства на основі

цінностей підприємства. В цілому слід зазначити, що, хоча свідомість індивіда має властивість сприймати, перш за все, видимі прояви організаційної культури, проте така глибинна першопричина трудової поведінки як цінності повинна завжди враховуватись керівництвом в процесі стратегічного управління і формування організаційної культури, зокрема.

#### **Бібліографічний список:**

1. Большая экономическая энциклопедия / [Варламова Т. П., Васильева Н. А., Неганова Л. М. и др.]. – М.: Эксмо, 2007. – 816 с.
2. Бутнік-Сіверський О. Б. Інноватика та інтелектуальна економіка (теоретико-методологічний аспект) / О. Б. Бутнік-Сіверський // Теорія і практика інтелектуальної власності. – 2008. - №1. – С.63-77
3. Виханский О. С. Человек в организации / О. С. Виханский, А. И. Наумов // Организационное поведение: хрестоматия / [редактор-составитель Д. Я. Райгородский]. – Самара: Изд. дом «Бахрах-М», 2006. – С.227-287
4. Головнева И. В. Психологические основы кадрового менеджмента: учебное пособие. / И. В. Головнева. – К.: Кондор. – 2008. – 172 с.
5. Эдвиссон Л. Интеллектуальный капитал: определение истинной стоимости компаний / Л. Эдвиссон, М. Мелоун // Новая индустриальная волна на Западе / под ред. В. Иноземцева. – М.: Академия, 1999. – 640 с.
6. Радугін А. А. Організаційна культура / А. А. Радугін // Организационное поведение: хрестоматия / [редактор-составитель Д. Я. Райгородский]. – Самара: Изд. дом «Бахрах-М», 2006. – 752 с. – С.50-72
7. Федулова І. В. Передумови інноваційного розвитку промислових підприємств України / І. В. Федулова. – К.: НУХТ, 2009. – 272 с.
8. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. - [3-е изд.]. – СПб.: Питер, 2007. – 336 с.
9. Яхонтова Е. С. Эффективные технологии управления персоналом / Е. С. Яхонтова. – СПб: Питер. – 2003. –272 с.



### **Анотація**

Розглянуто важливий компонент організаційної культури сучасного підприємства – ціннісну підсистему. Узагальнено результати зарубіжних та вітчизняних досліджень щодо суті, ролі і особливостей ціннісної підсистеми. Розглянуто процес та можливі результати взаємодії індивідуальних та організаційних цінностей. Викладено авторське бачення щодо визначальної ролі цінностей і місії підприємства у забезпеченні ефективності його діяльності.

**Ключові слова:** організаційна культура, цінності, місія організації

### **Аннотация**

Рассмотрен важный компонент корпоративной культуры современного предприятия – ценностная подсистема. Обобщены результаты зарубежных и отечественных исследований относительно сути, роли и особенностей ценностной подсистемы. Рассмотрен процесс и возможные результаты взаимодействия индивидуальных и организационных ценностей. Изложено авторское видение относительно определяющей роли ценностей и миссии предприятия в обеспечении эффективности его деятельности.

**Ключевые слова:** организационная культура, ценности, миссия организации

### **Annotation**

An important component of corporate culture of modern enterprise – value subsystem is considered. The paper generalizes result of last native and foreign investigations about essentiality, role and peculiarity of value subsystem. It also dwells upon process and possible results of interaction between organizational and individual values. The paper describes the author's point of mind about the main role of values and mission in economic effectiveness of enterprises.

**Key words:** organizational culture, values, corporate mission